



٣٠٠٠٠١٤

**مجلة**  
**جامعة أم القرى**  
**للبحوث العلمية المحكمة**

العدد الرابع عشر

السنة العاشرة ، ١٤١٧ هـ (١٩٩٦م)

---

رقم الإيداع ٣٣٠٣ وتاريخ ١١/١٢/١٤١٥ هـ - الرقم الدولي المعياري للدراسات ردمد: ٤٢١٦-١٣١٩ ISSN



٣٠٠٠٠١٤-٧

**أزمة القيادة التربوية المدرسية المعاصرة**  
( أسبابها ، أبعادها ، وإستراتيجياتها ، وأساليب تفاديها )

**دكتور**

**جويبر ماطر الثبيتي**

**أستاذ مساعد - الإدارة التربوية والتخطيط**

**كلية التربية بمكة المكرمة - جامعة أم القرى**

### ملخص البحث

لقد كان الهدف من هذه الدراسة تشخيص واقع الأزمة القيادية التي تواجهها الإدارة المدرسية المعاصرة ، نتيجة للإيديولوجيات والنظريات والفلسفات التربوية المعاصرة . وقد استخدم في هذه الدراسة منهج الاستنباط التحليلي لتوضيح أسباب أزمة القيادة التربوية المعاصرة ، وأبعادها ، واستراتيجياتها .

وقد كان من أهم نتائج الدراسة :

- ١ - أن الإيديولوجيات الغربية ، والنظريات الإدارية الغربية ، قد خلقت أزمة في عملية اتخاذ القرار التربوي المناسب .
- ٢ - أن الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة في الغرب نتائج للأزمة وليست حلولاً لمواجهتها .
- ٣ - أن العالم العربي والإسلامي ينبغي عليه عدم الانقياد وراء الغرب في نظرياته وفلسفاته وإيديولوجياته التربوية ، لكي لا يقع في الأزمة التي يواجهها قائد المدرسة في الغرب .

## مقدمة :

لقد شهد القرن الحالي تقدماً سريعاً في نمو المعرفة وتطورها . فقد تعددت النظريات في مختلف المجالات . وشهد مجال الإدارة التربوية تطوراً سريعاً في نظرياته بلغ حداً أصبحت فرص تطبيق النظريات وتمحيصها محدودة جداً . فما إن تظهر نظرية إلا وتليها أخرى قد تكون مساوية لها في الأهمية معارضة لها في الاتجاه .

ويعتبر مبدأ معارضة النظريات من الاستراتيجيات التي اعتمدت عليها أكثر البحوث النظرية والتجريبية في مجال الإدارة التربوية . فبعد أن ظهرت النظرية العلمية لتايلور ، وطبقت على الإدارة التربوية ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كنعقيض وظهرت نظرية ( x ) التي تليت بنظرية واي ( y ) . وهكذا وما زال هذا الاتجاه عاماً وسائداً في مجال الإدارة عامة والإدارة التربوية خاصة .

وقد صاحب هذا الاتجاه عدة اتجاهات أيديولوجية خلقت نوعاً من

الأزمة الإيدولوجية في الإدارة التربوية . ومن أبرز هذه الاتجاهات :

- ١ - اتجاه الاعتقاد بصدق كل النظريات .
- ٢ - اتجاه الاعتقاد بأن النظريات الإدارية التربوية عبارة عن شعارات أيديولوجية ، أكثر من كونها قابلة للتطبيق .
- ٣ - اتجاه تراكمية المعرفة الذي يؤكد على مبدأ الاحتفاظ بالقديم وإضافة الجديد تصديقاً وتطبيقاً .

ونتج عن تعارض الاتجاهات وتنوع الأفكار نوع من الأزمة تمثل في صعوبة القرار وصعوبة الاختيار . فالخيارات النظرية المتاحة متساوية في القيمة والأهمية ، والاختيار من بينها صعب .

## هدف الدراسة :

- إن الهدف من الدراسة الحالية إبراز مظاهر الأزمة التي تواجهها القيادة التربوية المدرسية في الغرب . ويندرج تحت هذا الهدف عدة أهداف فرعية هي :
- ١ - تحديد أسباب الأزمة وجذورها .
  - ٢ - تحديد أبعاد الأزمة ، أنواعها .
  - ٣ - تحديد الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون نتيجة لوجود الأزمة .
  - ٤ - تحديد الأساليب الممكنة لمنع حدوث الأزمة في إدارة مدارسنا العربية والإسلامية .

## أهمية الدراسة :

إن الدراسة الحالية تعتبر مهمة لسببين هما :

- ١ - إن الحديث عن أزمة القيادة المدرسية في أمريكا ، والناتج عن طبيعة النظريات ، والأفكار ، والفلسفات الغربية ، يجعل المهتمين بالإدارة المدرسية يحدون من مظاهرة الاتباع الأعمى للغرب ، وخاصة في مجال الإدارة المدرسية .
- ٢ - إن الحديث عن أزمة القيادة المدرسية في أمريكا ، سي طرح على الباحثين في مجال الإدارة المدرسية سؤالاً مهماً هو :

" هل تواجه القيادة المدرسية في العالم العربي والإسلامي أزمة ،

نتيجة لاستيراد النظريات الإدارية والفلسفات التربوية الغربية " ؟

فالدراسات العربية والإسلامية التي تناولت موضوع الأزمات ( فرحان ،

١٩٨٦ ) ، حسين وأشرف ، ١٩٨٣ ، تشير إلى أن الأزمات مصدرها اتباع

الغرب . وقد ذكر ( الخضير ، ١٩٩٠ : ص ١٢٦ ) أن الأزمات يمكن

استيرادها ، سواء عن طريق التقليد الأعمى من المستورد للأزمة ، أو عن طريق محاولة من يواجه الأزمة السعي إلى تصديرها .

والوقوف بالمشقف والمفكر العربي والمسلم على واقع الأزمة التي تواجهها القيادة التربوية المدرسية في أمريكا ؛ قد يساعده على تفادي نقل هذه الأزمة إلى أمته عن طريق نقل النظريات ، والفلسفات الإدارية الغربية ؛ وخاصة في مجال التربية .

### مصطلحات الدراسة :

١ - القيادة التربوية :

يقصد بالقيادة التربوية في هذه الدراسة ، كما هو الحال في

بعض الدراسات التربوية ، القيادة المدرسية وادارتها .

٢ - أزمة القيادة :

إن المقصود بأزمة القيادة في هذه الدراسة وجود المدير نفسه في

عالم من المتناقضات والمعارضات التي يصعب عليه في إطارها اختيار

القرار المناسب .

٣ - القيادة المعاصرة :

هي كل إدارة مدرسية في الغرب أو الشرق تعمل في إطار

النظريات الإدارية التربوية الحديث أو تحذو حذو أمريكا في إدارة

المدارس .

### مفهوم أزمة القيادة التربوية :

يستخدم مصطلح الأزمة ليدل على حالات مختلفة . منها حدوث

مشكلات حادة ، أو تحولات وتغيرات صعبة ، تشكل منعطفات خطيرة . وفي

هذه الدراسة فإن مدلول كلمة أزمة يعني حدوث حالة تعارض شديد في النظريات والفلسفات والتصورات والأهداف والمعايير التربوية يجعل من الصعب اتخاذ قرار فاعل ومؤثر .

فأزمة القيادة التربوية أزمة منشأها التعارض بين النظريات والفلسفات والتصورات والمصالح والأدوار والأهداف التربوية .

ومع أن أزمة القيادة التربوية لم يسبق وأن حللت ودرست دراسة مستفيضة إلا أن الباحثين قد أشاروا إشارة سريعة ؛ وأومأوا إيماءات صريحة وخبفية إلى هذه الظاهرة عندما تحدثوا عن مظاهر التعارض التي تواجهها القيادة التربوية .

فأزمة القيادة التربوية ليست أزمة مادية ، وإنما هي أزمة معنوية ، منشأها طبيعة الإدارة التعليمية كمنظمة معاصرة والتعارض في الأدوار والأهداف والنظريات والفلسفات التربوية . ومن أهم أبعاد أزمة القيادة التربوية أزمة الهوية ، وأزمة الشريعة ، وأزمة المعايير ، وأزمة الأخلاق ، وأزمة الاستراتيجيات . فأزمة القيادة التربوية ، أزمة متعددة الأبعاد والأسباب . وقد دفعت هذه الأزمة بالقيادة التربوية ، أزمة متعددة الأبعاد والأسباب . وقد دفعت هذه الأزمة ، بالقيادة التربوية إلى تبني عدة استراتيجيات كحلول سريعة وواقعية للأزمة، من أهمها استراتيجية الشك والتعصب والاستراتيجية التراكمية .

ولا تعتبر الاستراتيجيات السابقة حلولاً للأزمة وإنما هي نتائج لها وربما تكون عوامل تزيد من تفاقم الأزمة وحدثها .

ونظراً لتداخل أسباب الأزمة وأبعادها ونتائجها ، وتفاعل هذه المتغيرات بعضها ببعض بطريقة تزيد من حدة الأزمة ، فقد فضلنا عدم التصنيف والتفريق بين الأسباب والأبعاد والنتائج ، وتناولنا هذه الموضوعات على أنها عناصر لظاهرة الأزمة تتفاعل فيما بينها مما يزيد من حدة تفاقم الأزمة :

### التنظيمات الإدارية المعاصرة وأزمة القيادة التربوية :

تعتبر المدرسة في شكلها الحاضر منظمة . والمنظمات المعاصرة تتميز بعدة خصائص تجعلها مهينة لحدوث أزمة قيادية . فالمنظمات المعاصرة تتميز بأنها أصبحت بوتقات للصراعات والتعارضات . فقد ذكر هل Hall ( ١٩٨٤م ، ص ٢٩٦ ) : أن من خصائص المنظمات :

#### ١ - تعدد القيود البيئية وتعارضها :

فكل منظمة تدار في إطار قيود شرعية وقانونية ومادية واجتماعية ، تفرضها بيئة المنظمة ومحيطها العام .

#### ٢ - تعدد وتعارض الأهداف :

طالما أن الأهداف تحدد في ظل القيود والضغوط البيئية ، فلاشك أنها تتصف بالتعدد من ناحية ، وبالتعارض من ناحية أخرى .

#### ٣ - تعدد العملاء وتعارضهم داخل المنظمة وخارجها :

كما أن للمدرسة عملاءها الداخليين ، مثل الطلاب ، والمدرسين ، وعملاءها الخارجيين ، مثل الرؤساء ، والباحثين التربويين ، وأولياء الأمور ، وأصحاب الأعمال ، فإن لكل منظمة عملاءها الداخليين والخارجيين . وهؤلاء العملاء متعددو الفئات متعارضو الرغبات والمطالب .



#### ٤ - تعدد الأطر الزمنية وتعارضها :

تسعى المنظمات لتحقيق أهدافها وفق خطط زمنية مختلفة .  
فهناك الأهداف قصيرة المدى ، والأهداف البعيدة المدى ، ونتيجة  
لعامل الزمن قد تتغير الأهداف ، وقد تتغير القيود البيئية ، مما قد يؤدي  
إلى تعارض في الأطر الزمنية القريبة والبعيدة . فما قد يكون مرفوضاً في  
الحاضر القريب ، قد يكون مطلوباً في المستقبل القريب أو البعيد ،  
والعكس قد يكون صحيحاً .

فالمدرسة منظمة معاصرة تواجه تعددية وتعارض القيود والأهداف  
والعملاء والأزمات .

وقد ينتج عن ظاهرة التعدد ، وظاهرة التعارض ظاهرة يمكن تسميتها  
بأزمة القيادة . فالقيادة قد تجد نفسها غير قادرة على أن تختار وقد تقرر أن لا  
تقرر تحت وطأة التعددية والتعارض .

#### الفلسفة المعاصرة وأزمة القيادة التربوية :

يتأثر القرار التربوي في العالم المعاصر بعدة فلسفات ومنطلقات  
إيديولوجية وأخلاقية . ومن أهم التيارات الفلسفية المعاصرة المؤثرة في القرار  
الإداري التربوي ، كما ذكر ذلك رالف Ralph ونانري Nunnery  
(١٩٨٣م : ص ٤١٤) الفلسفة النفعية والطبيعية والتجريبية والوجودية  
والوضعية والانطباعية . ففي ظل التصور النفعي يسعى المديرون إلى البحث عن  
القرار الذي يحقق أكبر قدر من السعادة والمنفعة لمنسوبي التعليم .

والحقيقة هي أن ما قد يكون سبباً لنفع بعض قد يكون سبباً في الإضرار  
بالآخر كما ذكر ذلك بنتنام **Bentnam 1976** ( **Bete** ، 1982 ، ص  
١٢ ) .

ويرى المدير التربوي في ظل التصور الطبيعي ، الذي تعود أصوله إلى  
جون ديوي ، أن الطالب والمدرس يسعى كل منهما لتحقيق وجوده وتحقيق  
رغباته ( رالف **Ralph** ونانري **Nunnery 1983** م : ص ٤١٧ ) لهذا  
فالمنظمة التربوية تقوم على أساس الصراع من أجل البقاء . ويتصور المدير  
التربوي العملية التربوية في ظل الفلسفة التجريبية على أنها عملية القدرة على  
جعل التجارب قابلة للتطبيق .

وتنطلق الفلسفة الوجودية في الإدارة التربوية من الاعتقاد أن الانطباع  
الشخصي الحر ، هو محك القرار الصائب . لهذا فالمدير ينطلق في قراراته من  
منطلق انطباعي شخصي ، يعتمد على وعيه ، وما يرى أنه في صالح من يشرف  
على إداراتهم . أما الفلسفة الوضعية فيعتمد أصحابها على المنطقية ، فكل ما  
يعتقد أنه منطقي يعتبر قراراً صائباً ( **Nunnery & Ralph** ، 1983 ،  
ص ٤١٩ ) .

وتشكل الاتجاهات الفلسفية السابقة نظاماً معقداً من القيم والمعايير  
والمبادئ الأخلاقية ، التي يصعب معها تحديد القرار أو الخيار الصائب من  
الناحية الأخلاقية . فما قد يكون نافعاً لبعض الأشخاص قد يكون مضرراً لبعض  
آخر . وما قد يكون منطقياً من الناحية الأخلاقية والعلمية قد يكون غير قابل  
للتجريب أو غير متمشياً مع ما يعتقده المدير شخصياً .

فالمدير التربوي في ظل الفلسفات السابقة يصعب عليه اختيار الحل المناسب أو القرار المناسب ويصبح حاله أشبه بحال خراش .  
تكاثرت الظباء على خراش      فما يدري خراش ما يصيد  
طبيعة المعرفة وأزمة القيادة التربوية :

يواجه المديرون التربويون أزمة وصراعاً ناتجاً عن طبيعة المعرفة وحقيقة ما هو كائن وما ينبغي أن يكون . وتعود الأزمة السابقة إلى طبيعة المعرفة . وطبيعة الحقيقة ؛ وهل الحقيقة صورة للواقع مجرد من التأثيرات الشخصية ؟ أو الحقائق ملونة بالانطباعات والتصورات والاعتقادات لدى المديرين ؟

وتعتبر الحقيقة مما يصعب تحديده . فالحقيقة عند بعض لا توجد إلا في الأفكار ، لهذا فهي ضرب من المثالية . وعند بعض آخر تعتبر الحقيقة واقعاً ملموساً . وقد دفع ذلك ببعضهم إلى القول بأن الحقيقة بين الواقع والمثالية ، ويقع بين قطب الواقع وقطب المثالية فلسفات معرفية مختلفة ومتعارضة في بعض الأحيان . فهنالك من يعتقد بأن الحقيقة مادية ويمكن إجراء التجارب واستخدام العقل لاكتشافها . ويعتقد أصحاب الفلسفة الوضعية أن الحقيقة واقعية ولا يمكن تخليها وهذا يقبل العالم على حاله . وهم بهذا لا يختلفون عن العمليين والواقعيين إلا في كونهم يرفضون التجريب العلمي ويعتقدون أن الحقيقة واقع يبرز في نفسه وليس يبرزه العلماء ( Nunnery & Ralph ، ١٩٨٣ ) .

وعلى النقيض من الفلسفتين السابقتين توجد الفلسفة الانطباعية التي يعتقد أصحابها أن مصدر الحقيقة انطباع الفرد لا الواقع الخارجي ويعتقد بعض من الفلسفة أن الحقيقة عامة يدركها كل الأفراد ، وليس بعضهم ، وهذه الفئة

تختلف عن المدرسة الأنطباعية في كونها تعتقد أن الحقيقة كل ما يجمع عليه كل الافراد وليس ما يدركه بعضهم ( Appleby ، ١٩٥٢ ) .

وقد أدى الاختلاف حول طبيعة المعرفة إلى خلق أزمة في عملية القرار التربوي فبعضٌ يعتقد أن القانون العلمي قانون شائع عام ، لهذا يمكن استعارة النظريات العلمية من غير التربية وتطبيقها على حقل التربية . ويعتقد بعضهم أن الحقيقة ما يدركه المدير بشخصية وإن اختلف مع من حوله . وقد تشعب الفكر التربوي المعاصر بالاتجاهات المعرفية السابقة مما وضع المدير في وضع أزموي يصعب معه التقرير والاختيار .

### طبيعة الإدارة التعليمية وأزمة القيادة التربوية :

تختلف المدرسة وهي مؤسسة عن بقية المؤسسات ؛ وتتميز بعدة سمات وصفات قد لا يتسع المقام للحديث عنها . فالمؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق أهداف ، غالباً ما تطرح وتصاغ في صيغ عامة ومجردة تجعلها غامضة وغير محددة .

فالإدارة التعليمية تختلف عن بقية الإدارات الحكومية وغير الحكومية من حيث كونها تسعى إلى تحقيق أهداف غامضة ( زوكر Zuker ١٩٧٦ ) .

وقد تناول درور Dror ( ١٩٧٠ م : ص ٢٣٢ ) قضية غموض

### الأهداف بإسهاب فذكر أن :

- ١ - الأهداف التعليمية عبارة عن أفكار مجردة غير قابلة للتحليل ، مما يعوق استخدام العقلانية من قبل متخذي القرارات .
- ٢ - الأهداف التربوية عبارة عن أهداف طموحة ، مما يرفع مستوى توقعات العامة ومتخذي القرارات في البداية ؛ ويقود إلى الإحباط والاكتئاب في

النهاية حين يجد متخذو القرارات أن الفجوة بين الواقع والمتوقع كبيرة .

٣ - الأهداف التربوية غير متجانسة ، نتيجة لعدة عوامل منها :

أ - تجاوب التربية مع متغيرات العصر مع استمرار ولائها للماضي ، مما يقود إلى تعارض أهداف الحاضر مع أهداف الماضي مع أهداف المستقبل .

ب - عدم تجانس البشر في رغباتهم وحاجاتهم .

ج - عدم توافق الرؤية حول الأهداف التربوية المطلوب تحقيقها .

د - عدم توافق الأهداف قصيرة المدى مع الأهداف بعيدة المدى .

فالإدارة التربوية مطلوب منها تحقيق أهداف متعددة غامضة ، غير

مستمرة ، منها البعيد الأجل ومنها القصير الأجل .

ونتيجة لاحتلال المدرسة مكانة البيت والمصنع والورشة والحياة العامة

في إعداد الفرد ، أصبحت المدرسة مطالبة بكل شيء فيما يتعلق بتعليم الفرد .

وإلى الظاهرة السابقة أشار قودلاد Goodlad (١٩٨٤ م : ص ٣٣) ،

فذكر أن المدرسة مطالبة بأن تفعل كل شيء . وكما سبق وأن ذكرنا ، فتعددية

الأهداف وتنوعها ، لا تخلو من كونها مسببات للأزمة القيادية ، مما يجعل من

الصعب على القيادة تحديد الاتجاه الذي ينبغي أن تسير فيه أو الهدف المطلوب

تحقيقه .

النظرية الإدارية وأزمة القيادة التربوية :

لقد وجد الإداريون التربويون أنفسهم ؛ بعد اتباعهم لبعض النظريات

الإدارية مثل النظرية العلمية ؛ يواجهون أزمة إيديولوجية ، وأزمة في الممارسة

والتطبيق . فمن الناحية الإيديولوجية وجد المديرون أنفسهم أمام كم هائل من النظريات والمبادئ التربوية المتعارضة . ومن الناحية التطبيقية ، نتيجة للتناقضات الإيديولوجية ، وجد المديرون التربويون أنفسهم غير قادرين على اتخاذ القرار المناسب .

وقد ذكر ولور Willower ( ١٩٧٩م ، ص ٢١ ) أن نظريات الإدارة مسائرة لبعض القيم ومتعارضة مع بعض الآخر . وتعود أزمة الممارسة في الإدارة التربوية إلى فلسفة النظريات المستخدمة في الإدارة التربوية . وحول هذا الموضوع علق قرين فيلد ( Bates ١٩٨٢م : ص ٢ ) بقوله :

" إن النظريات الإدارية التربوية التي تفصل بين الحقائق والقيم ، وبين النظريات والممارسات ، وبين العقلانية والتصور العام ، وبين التربية والإدارة غير قادرة على قيادة المديرين التربويين " .

وأزمة الإدارة التربوية مرتبطة بأزمة عامة تعاني منها الإدارة العامة . وقد أشار إليها هابرماس Habermas ( Bates ١٩٨٢م : ص ٦ ) حيث قال :

" إن الدول المعاصرة تواجه ثلاث أزمات متداخلة : هي أزمة العقلانية وأزمة الشرعية وأزمة الحوافز " .

وقد أوضح بيترز Bates ( ١٩٨٢م : ص ٦ ) أن أزمة العقلانية مرتبطة بالفكر الوضعي ، الذي يفصل الحقائق عن القيم ، ويفصل الوسائل عن الأهداف ، ويفصل السياسة عن الإدارة . أما أزمة الشرعية فهي ناجمة عن

العقلانية التي جعلت من الإدارة تكنولوجية علمية يصعب معها صياغة معايير عامة لتقود تصرف المديرين .

فظهر التصورات العلمية في الإدارة أصبح يتعارض مع القيم التي تربط الفرد بالمجتمع والمجتمع بثقافته . ومع وجود الفراغ الثقافي السابق في القيم لم تستطع الإدارة العلمية إيجاد ثقافة وقيم بديلة .

وظهرت أزمة الحوافز نتيجة للأزمة الشرعية والعقلانية . فالأفراد أصبحوا يشعرون بأنهم لا حول لهم ولا قوة ، وليس هناك قيم أو معايير ثقافية تحميهم أو تدفعهم للعمل مما أدى إلى شعور الموظفين بأنهم لا قيمة لهم .

فعملية التحول الإيديولوجي الذي بدأ بظهور الإدارة العلمية ، كان عبارة عن تحول من عصر القيم إلى عصر الآلة . فالتصور العلمي للنظرية العلمية يتلخص في تصورهما لآلية السلوك ، وأن الإنسان مثله مثل الآلة .

وقد أصبح المديرون ينظرون في ظل التصورات العلمية إلى المجتمع على

أنه نظام ميكانيكي **Mechanical System** .

وقد لاحظ هاملتن **Hamilton** ( ١٩٨٠م ) أن النظام الميكانيكي

أصبح يطبق على التربية والتعليم . وقد نتج عن تطبيق التصور الميكانيكي على التعليم تغير في سلوك المديرين التربويين ، فقد تأثرت الإدارة المدرسية بتصور القائمين عليها ، وتأثرت تبعاً لذلك العلاقات داخل المدرسة . وإلى الحالة السابقة

أشار بيتز **Betes** ( ١٩٨٢م : ص ٦٣ ) بقوله :

" إن مصطلحات الإدارة العلمية أثرت مباشرة على العلاقات داخل

المدرسة ، وأصبحت اللغة المتبادلة حول العملية التعليمية لغة الآلة " .

### أبعاد أزمة القيادة التربوية :

تعتبر أزمة القيادة التربوية أزمة معقدة ؛ لتعدد أبعادها ومظاهرها . فأزمة القيادة التربوية امتدت لتشمل أزمة المعايير وأزمة الأفكار . فهي عبارة عن عدة أزمات في أزمة . فكل بعد يمثل أزمة بذاته . ووجود أزمة في كل بعد ، يزيد من حدة تفاقم الأزمة العامة التي تواجهها القيادة التربوية .

### أزمة الوظائف :

إن الوظيفة المطلوبة من مدير المدرسة أداؤها في أثناء إدارته متعددة ؛ وربما تكون متعارضة في معظم الأحيان ؛ نتيجة لتعدد الفئات الضاغطة على الإدارة المدرسية ؛ كالطلاب ، والمدرسين ، وأولياء الأمور ، وإدارة التعليم . ولطبيعة العمل التربوي أثر على بروز أزمة الوظائف . فالعملية التعليمية متعددة ومتعارضة الأهداف . ومدير المدرسة كما ذكر لبسكي Lipskly ( كراوسن Crowson : ص ٦٣ ) يمثل نموذجا بيروقراطياً يغلب عليه غموض وتعارض الوظائف ، نتيجة لتعارض توقعات الطلاب وأولياء الأمور والمدرسين وإدارة التعليم . فالوظائف التي يؤديها المدير تأتي تجاوباً مع توقعات البيئة الاجتماعية للمدرسة . ومعروف أن لكل فئة من المدرسين والطلاب وأولياء الأمور وإدارة التعليم توقعاتها المختلفة عن توقعات بقية الفئات .

وقد وجد سكستن Sextion ( ١٩٧٩م : ص ٣ ) أن مدير المدرسة يواجه أزمة وظائف نتيجة لتعارض الأعمال التي يؤديها مدير المدرسة داخل مدرسته .



## أزمة الهوية :

تعتبر أزمة الهوية من الأزمات التي يواجهها الأفراد والجماعات والمؤسسات . فآزمة الهوية عبارة عن حالة من حالات صعوبة تحديد الانتماء .

والقيادة التربوية يواجه أصحابها أزمة هوية . وتتلخص هذه الأزمة من حيث أعراضها وأسبابها في الحالتين التاليتين :

١ - أن المدير لا يستطيع أن يحدد مع من يقف ، إذا طرحت قضية تعليمية . فهو من الناحية البيروقراطية يمثل إدارة التعليم ، ومن الناحية المهنية هو معلم أولاً وأخيراً ؛ ومن حيث المسؤولية هو أب ومستول رسمياً عن الطلاب . وعدم قدرة المدير على تحديد موقف ثابت أو مستمر يجعل مدير المدرسة في أزمة شبه مستمرة .

٢ - أن مدير المدرسة يصدق عليه القول بأنه رجل واحد له أكثر من رأس فالمدير كان معلماً وتعلم مهنة التدريس ، ثم أصبح مديراً أو تلقى تدريبات نظرية وعملية على عملية الإدارة . وقبل هذا وذاك فالمدير واحد من أفراد المجتمع ، ويمثل المجتمع في ثقافته . فعندما تطرح قضية حول التعليم نجد أن مدير المدرسة هو الشخص الوحيد الذي يغلب على أفكاره الخلط بين ما تعلمه ، معلماً ، وبين ما تعلمه مديراً ، وما عايشه فرداً من أفراد المجتمع .

فالحالتان السابقتان تعكسان إلى أي مدى يواجه المدير صعوبة في تحديد هويته الإيديولوجية " المعرفية " ؟ كما أنه يواجه صعوبة في تحديد مقعده من بين القاعد الموضوعة حول دائرة النقاش المستمر للقضايا التعليمية .

وقد زاد من حدة الأزمة السابقة تعرض مدير المدرسة للضغوط من قبل المعلمين وأولياء الأمور ، وإدارة التعليم ، والطلاب . ولاستمرارية الضغوط السابقة فإن مدير المدرسة يواجه أزمة هوية مستمرة .

**أزمة الشرعية :**

إن أزمة الشرعية كما أوردها العمري وزميله (١٤١٠هـ :ص٦٥)<sup>(١)</sup> تتناول قبول السلطة ، وترتبط بالوظائف والأعمال التي يمارسها الفرد . وتشير الدراسة التربوية إلى أن صلاحيات مدير المدرسة محدودة وغير واضحة . فمدير المدرسة من الناحية النظامية يعتبر مسئولاً عن كل ما يجري في المدرسة .

أما من الناحية الفعلية ، فالمدير محكومة صلاحياته ومحددة بصلاحيات المعلم الذي يعتبر المسئول المباشر عن العملية التعليمية بحكم تخصصه وإتقانه للمهنة . كما إن صلاحيات مدير المدرسة محكومة بالقرارات التوجيهية الصادرة من إدارة التعليم . وخارج نطاق الصلاحيات المحدودة بنظام التعليم نجد أن مدير المدرسة تواجهه يومياً قضايا ومشكلات ، ولكنه قد يقف عاجزاً عن حل مثل هذه المشكلات لأنه لا يدري ، وعلى وجه التحديد ، من المسئول عن حل تلك المشكلات . فالمدير تواجهه مشكلات تتعلق بسلوك الطلاب والمعلمين ، ولكنه لا يدري هل هو المسئول عن حل تلك المشكلات أم أن المسئول هو ولي أمر الطالب بالنسبة للطالب ؟ ومؤسسات إعداد المعلم بالنسبة للمعلم ؟ .

فمدير المدرسة يجد نفسه أشبه برجل منح قطعة أرض فجاء ليحييها فوجد أمامه عدة رجال يحمل كل منهم صكاً بالتملك على تلك القطعة .

١ - العمري ، بكر وهاشم وحيد " النظام السياسي السعودي " مكتبة مصباح ١٤١٠هـ .

**فأزمة الشرعية التي يواجهها مدير المدرسة تظهر في عدة صور منها :**

١ - أن المدير يدير عملية أعطيت لأكثر من شخص الصلاحيات في إدارتها .

٢ - أن المدير يدير عملية تركت بعض جوانبها دون أن يبت في أمر إدارتها لم تسند لشخص محدد ولم يعف المدير من إدارتها .

وتمثل أزمة الشرعية في إدارة المدرسة أزمة حادة وخطرة . فأزمة الشرعية تسبب الاختلاف بين المدير والمدرسين من ناحية ، وبين المدير والموجهين من ناحية أخرى . أما من حيث الخطورة فأزمة الشرعية أصبحت بمثابة بوابة الهروب أو التهرب من المسؤولية . فالمدير قد يلقي باللوم في أي قضية تعليمية على المعلم والموجه قد يلقي باللوم على المدير .

**أزمة المعايير :**

لا يواجه مدير المصنع ، أو مدير أي إدارة حكومية ، ما يواجهه مدير المدرسة من أزمة نتيجة لصعوبة تحديد المعايير . فمدير المدرسة مطلوب منه أن ينتج جيلاً متعلماً . غير أنه لم يحدد له الحد الأدنى أو الحد الأقصى من التعليم المطلوب . وكل ما أعطى للمدير هو بعض المؤشرات العامة التي تدل على نجاح عملية التعلم مثل عملية النجاح أو الرسوب في الاختبارات .

والمدير ليس لديه أداة تمكنه من التحقق من أن النجاح نجاح وأن الرسوب رسوب بالفعل . فالمعايير المعطاة لمدير المدرسة معايير تعتمد على الحدس ولا يمكن قياسها تجريبياً ، كما لا يمكن في ضوئها تحديد أولويات الأهداف وترتيبها في التنفيذ .

وقد تحدث عن ظاهرة أزمة المعايير عدد من الباحثين منهم درور Dror

( ١٩٧٠م : ص ٢٤٠ ) فقال :

" إن الأهداف التربوية تنطلق من قيم مهمة ، غير متجانس بعضها مع بعض ، وقد تكون متعارضة مع ما يؤمن به من يضعون تلك الأهداف . ونشأت تلك الظاهرة عن تعدد أهداف التعليم نتيجة لمتطلبات الحياة ، مما جعل من الصعب تحديد الأولويات عند وضع الأهداف " .

فأزمة المعايير كما ذكر درور ( ١٩٧٠م : ص ٢٤٠ ) تعود إلى

صعوبة وضع أولويات ، أو تحديد قيم وزنية لكل هدف من أهداف التعليم ، مما يجعل من الصعب وضع هرم تنظيمي للأهداف التعليمية . ونتيجة لعدم وجود قيم وزنية لكل هدف ، أصبح من الصعب على القيادة التربوية تحديد الأولويات ، أو ترتيب الأهداف حسب أولوياتها . ونظراً لأن أهداف التعليم تصاغ في قوالب نظرية عامة ، يصبح من الصعب قياس درجة تحقق تلك الأهداف ، وصعوبة تحديد الحد الأعلى والحد الأدنى المطلوب لتحقيق كل هدف . وقد أشار إلى هذه الظاهرة درور [ ١٩٧٠م : ص ٢٣٦ ] .

أزمة الاستراتيجية الفكرية :

تصنف الاستراتيجية الفكرية أو استراتيجيات التفكير إلى خمس

تصنيفات هي ( هارسون Harrison ١٩٨٢م ) :

١ - الوقاعية .

٢ - المثالية .

٣ - البراجماتية .

٤ - التحليلية .

٥ - التركيبية .

وفي ضوء الاستراتيجيات السابقة فالمدير يجد نفسه في تناقض مع نفسه . فهو في حالة يبدو براجماتي النزعة ، ويعتبر أن القرار المناسب للظروف هو القرار المطلوب ، وأن ما هو علمي هو القرار الأصح . فالقرار الصالح في نظره هو القرار العملي ، فهو يرى أن الضرب هو الحل لمعاينة الطلاب ، لأن الضرب هو الذي ينفذ في تصحيح سلوك الطلاب . وأخيراً يتجه مدير المدرسة نحو المثالية فيطلب من المعلم والطالب التصرف وفق ما هو مطلوب في ضوء القيم والمبادئ الأخلاقية .

ومعروف أن المنطلق المثالي المرتبط بالقيم كما ذكر رالف Ralph ونانري Nunnery ( ١٩٨٣م : ٣٩٢ ) غير قابل للاختبار التجريبي ، ويتطلب الامتثال والتقبل لمصدر المثاليات من سلطة وغيرها ، وهذا الاتجاه يعارض مع الاتجاه البراجماتي الذي يعتبر أن أصلح الحلول هو الحل الذي يعطى نتيجة بقطع النظر عن جوانبه وقرائنه الأخلاقية .

وكما يحدث التعارض بين الجانب المثالي والجانب البرجماتي فهناك أيضاً تعارض حاصل في الممارسات الإدارية التربوية بين الاتجاه الواقعي ، والاتجاه المثالي . فالواقعيون يرفضون منطق المثاليين ، ويؤمنون بأن القيم والمثاليات يجب أن تدعم بأدلة عملية ، لهذا فليس هناك مثاليات ، فالواقعيون يرون أن التجربة الإنسانية ، والمناهج العملية ، والتاريخ الإنساني شواهد على ما ينبغي اتباعه ( رالف Ralph ونانري Nunnery ١٩٨٣م ، ص ٣٩٤ ) .

ويظهر التعارض في الاستراتيجيات الفكرية في سلوك المدير في عدة صور ذكر منها بيورلنقيم **Burlingame** و **قِرِين فِيلْد Greenfield** ( ١٩٨٧ ، ص ٣ ) الصور التالية :

- ١ - إتجاه المدير نحو البراجماتية ، باستخدام الخيارات المرضية والمحققة للمصالح.
- ٢ - الاتجاه نحو الواقعية ، وذلك باختيار الحلول العلمية بقطع النظر عن الأهداف والمثاليات والقيم .
- ٣ - الاتجاه نحو المثالية ، وذلك عن طريق الأخذ في الاعتبار بالقيم والأهداف الثقافية غير المباشرة وغير المحسوسة .
- ٤ - الاتجاه نحو تبني النموذج العقلاني في الإدارة كالاتجاه نحو التحليل والمنطقية .
- ٥ - الاتجاه نحو الجمع بين الاتجاه البراجماتي والاتجاه المثالي في آن واحد ، وذلك بالحديث عن القيم الثقافية ، والعمل في ضوء المصالح على اعتبار أنها جزء من ثقافة المجتمع . فممارسات المدير ، كما هو ملاحظ على أرض الواقع ، توحى بتبني المدير لجميع الاستراتيجيات الفكرية من واقعية ومثالية وبراجماتية وتحليلية وتركيبية .

### أزمة الاستقلالية والتبعية :

لقد تناولت الدراسات الإدارية المدير على أنه مدير مستقل ( Origin ) أو مدير تابع ( Pawn ) ( Bridges ١٩٨٣ : ص ٧ ) . فالمدير المستقل هو الذي يقوم بالمبادرة والمبادأة فيما يتخذه من قرارات . أما المدير التابع فهو الذي

يتصرف وفق رغبات الرؤسین ولو كان ذلك ضد مصلحته مديراً . وقد ذكر بر دجز **Bridgez** ( ١٩٨٣ : ص ٧ ) أن المدير قد يكون تابعاً باختياره . والمدير السابع كما صورته بر دجز **Bridges** ( ص ١٢ ) هو الذي يبحث عن القرار المناسب لإرضاء الرؤسین ، وهو الذي يعتبر أن إرضاء الرؤسین غاية ، وعلاقته بهم نوع من التبادل الاجتماعي . فالتبعية في سلوك القائد التربوي ، في نظر بر دجز ، هي العمل في ضوء حاجات ورغبات الرؤسین . وقد عبر بعض الباحثين عن هذه الظاهرة باسم التكيف مع حاجات الرؤسین ، مثل المعلمين والطلاب . فذكر كراوسن **Crowson** ( ١٩٨٠ م ) ومورز **Morris** ( ١٩٨٣ م ) أن عملية التكيف مع حاجات ورغبات الطلاب والمعلمين من أهم الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة .

فالمدير كما يبدو من ممارساته غير مستقل في قراراته عن ما يطلبه الرؤسون ، مع أن معايير القيادة الناجحة تتطلب الاستقلالية والموضوعية في اتخاذ القرارات .

### أزمة التصور :

يستقي مدير المدرسة أفكاره وتصورات وأخيلته وأحلامه مما يقرأه من النظريات والبحوث التربوية . والمعروف أن النظريات التربوية متناقضة فيما بينها ، ومناقضة للواقع في بعض الأحوال . وقد نتج عن هذا التناقض في البيئة الأيديولوجية والواقعية لمدير المدرسة حالة أزمة في تصورات المدير .

وقد تحدث بورلنقيم **Burlingame** ( قرين فيلد **Greenfield** ١٩٨٧ م : ص ٣ ) عن بعض مظاهر هذه الأزمة وأسبابها ، فذكر أن من

أسباب ظهور الأزمة وجود ثلاثة تصورات للقيادة التربوية في الفكر الإداري ،  
هذه التصورات هي :

- ١ - تصور الإدارة العلمية الذي ينظر إلى القائد التربوي على أنه عقلاني .
- ٢ - التصور الثقافي للقائد التربوي الذي يعتبر القائد براجماتياً وعقلانياً في آن واحد .
- ٣ - التصور السياسي للقائد التربوي الذي يؤكد على عملية المشاركة في إدارة القرار .

وقد أشار بريدسون Berdeson ( ١٩٨٥ م : ص ٣٣ ) إلى ثلاثة أنماط من التصورات توجه سلوك مدير المدرسة . فذكر أن أبرز التصورات التي توجه مدير المدرسة :

- ١ - التصور الإنساني ، الذي يجعل المدير يركز على الجانب الإنساني في إدارته ، ويتعامل مع المدرسة على أنها منظمة بيولوجية تهتم بإشباع الحاجات .
- ٢ - التصور السياسي الذي يعطي أهمية كبرى لعلاقة المدرسة بالبيئة الخارجية .

أما نتائج هذه الأزمة فهي كما ذكرها بورلنقيم ( ١٩٨٧ م : ص ٩ ) :

- ١ - أن الاختلاف في التصورات حول من هو القائد التربوي ؟ نتج عنه حالة من الازدواجية بين العملية والعقلانية من ناحية ، وبين المثالية من ناحية أخرى .

- ٢ - ظهور حالة فصام في القيادة التربوية دفعت بالقائد التربوي إلى الهروب من تعارض التوقعات في إدارته . وقد نتج عن ذلك نوع من إحساس



المدير بأنه ضائع في دوامة الأفكار والنظريات ؛ فهو يتحدث عن شيء ويفعل عكس ما يتحدث عنه .

### الأزمة الأخلاقية :

تعتبر إدارة المدرسة مهنة ذات جوانب أخلاقية متعددة . فهي إدارة في إطار الأخلاق . وإلى هذا الجانب أشار شراق Schrag ( ١٩٧٩م : ص ٢٠٨ ) بقوله :

" طالما أن عمل مدير المدرسة يؤثر على مصلحة المجتمع عامة ، فلا بد أن ينظر إليه في إطار القيم الأخلاقية " .

والمكان الذي يشغله القائد التربوي مدير المدرسة ، يجعل من الصعب على المدير تحديد الخيار الأخلاقي من بين مجموعة الخيارات المتاحة .

فقد ذكر شراق Schrag ( أركسن ١٩٧٩م : ص ) أن المديرين لا يدرون ما هو الخيار الأخلاقي الذي ينبغي عليهم أن يتخذوه ؟ وقد أشار أبلبي Appleby ( رالف ١٩٨٣م : ص ٤٢٢ ) إلى أن طبيعة عمل مدير المدرسة وأي قائد تربوي تجعل المدير يعاني نوعاً من الصراع بين ضرورة إخلاص المدير للمدرسة وضرورة إخلاص المدير للرئيس .

وقد أوضح أبلبي Appleby ( راف ١٩٨٣م : ص ٤٢٢ ) أن مصدر الصراع الذي يواجهه القائد التربوي هو التعارض بين بعض القيم المطلوبة بالعمل ، مثل الأمانة والمسئولية ، وشريعة التصرف ، والولاء ، فالقائد التربوي يرى أنه من الضروري أن يقف بشجاعة في وجه الضغوط التي يواجهها ؛ كما أنه يرى أنه من الضروري أن يساير متطلبات أولياء الأمور ، والمدرسين ، والطلاب .

وترتبط الأزمة الأخلاقية التي يواجهها القائد التربوي بطبيعة مهنة القائد التربوي . فمهنة مدير المدرسة متعددة الأبعاد ، فهناك بعد مهني وبعد إداري ، وبعد اجتماعي وبعد شخصي . فمدير المدرسة يمارس مهنة لها أخلاقياتها من الناحية التربوية . ومدير المدرسة يتعامل مع رؤسائه في إطار أخلاقيات محدودة : مدير يدير المدرسة في إطار أخلاقيته المتميزة . ولتعدد أبعاد مهنة مدير المدرسة أثر على طبيعة عمله . وقد لاحظ ذلك ابلبي ( راف ١٩٨٣ م : ص ٤٢٣ ) فقال : إن المدير لا يدري أيتبع الأخلاقيات المرتبطة بالحقائق العملية ؟ أم يأخذ بالأخلاقيات المهنية ؟ أم يأخذ بالأخلاقيات الاجتماعية ؟

وقد فصل في هذا الجانب شراق Schrag ( ١٩٧٩ م : ص ٢١٢ ) فذكر أن المدير مسئول أمام القانون والنظام . وهو مسئول أمام أولياء الأمور فيما يتعلق بأبنائهم ، ويتوقع المدرسون من المدير أن يقف إلى جانبهم ويساندهم .

و نتيجة للتعارض بين المسؤوليات يواجه القائد التربوي أزمة أخلاقية . فهو لا يدري ما هو العمل الصحيح الذي ينبغي عليه فعله ؟

## استراتيجيات الأزمة

طالما أن القيادة التربوية تواجه أزمة ، فاستراتيجياتها تعتبر نتائج وأعراضاً لهذه الأزمة . فلقد فرضت طبيعة الأزمة التي تواجهها القيادة التربوية على القادة التربويين بعض الاستراتيجيات ، التي كثيراً ما يلجأ إليها القادة التربويون . ومن أهم هذه الإستراتيجيات :

### أ - الاستراتيجية التراكمية :

ويمكن وصف الاستراتيجية التراكمية بأنها عبارة عن مواجهة أي تغيير بإضافة بنود سياسية أو برامج دون إلغاء السياسات السابقة .

فقد ذكر كيرست وولكر Kirst & Walker ( ١٩٧١م ) أن السمة الغالبة للسياسة التعليمية هي التقدم الهادئ الذي يتسم بطابع الإضافة على ما هو موجود من سياسات تعليمية سابقة .

وقد ذكر وايز Wise ( ١٩٧٩م : ص ٢٤٤ ) أن هذا يعرف " باستراتيجية التراكم المتقطع " حيث تضاف في كل مرحلة زمنية إضافات قليلة على القرارات والسياسات التعليمية دون إلغاء لما سبق وضعه من سياسات تعليمية .

### ب - استراتيجية عدم وضع قرار :

سبق وأن أشرنا إلى أن متخذي القرار التربوي يواجهون صعوبة الاختيار ، نتيجة لطبيعة الأهداف ، والوسائل ، والمعايير ، والتصورات المفروضة على النظام التعليمي . وأمام تعارض الأهداف والمعايير والتصورات والنظريات والضغوط لا يملك صاحب القرار التربوي من قرار إلا عدم اتخاذ قرار . فقد ذكر وايز Wise ( ١٩٧٩م : ص ٢٣٨ ) أن من الاستراتيجيات

التي يتبعها أصحاب القرار التربوي تفادي اتخاذ قرار وهذا ما يتم عادة في صورة تفادي مناقشة القضايا التعليمية ، أو ترك الظروف تقرر ما لم يستطع القائد التربوي تقريره .

### ج - تفادي التعارض والخلاف :

تعتبر استراتيجية تفادي الخلاف من أهم الاستراتيجيات المتبعة في حالة تعارض المصالح والأفراد والاتجاهات . وحالة عدم اتخاذ من قبل القائد التربوي ، ما هي إلا حالة من حالات تفادي التعارض . فقد ذكر وايز Wise ( ١٩٧٩ م : ص ٢٣٩ ) أن تفادي التعارض يبدو أنه اتجاه عام بين متخذي القرار التربوي ، والسبب في ظهور مثل هذا الاتجاه لدى القادة التربويين هو كون القرار التربوي قراراً حساساً ويمكن أن يخلق نوعاً من الامتناع لدى أي طرف من أطراف العملية التعليمية من طلاب ، ومدرسين ، وأولياء أمور وغيرهم .

وتعتبر استراتيجية تفادي التعارض استراتيجية رئيسة في أي قرار تربوي . فالمعلمون والمديرون يدركون كما ذكر وايز Wise ( ١٩٧٩ م : ص ٢٤٠ ) أنهم سيواجهون مشكلة عندما يعلمون أو يتعرضون لقضايا جدلية أو خلافية في الوسط الاجتماعي .

### د - استراتيجية التعصب أو الشك :

عندما تعدد الآراء والمشارب الفكرية وتعارض ، لا يملك صاحب القرار خياراً سوى التعصب الفكري أو الشك العقلي . وفي مثل هذه الحالة يلجأ صاحب القرار إلى فكرة أو إيديولوجية أو اتجاه يتبناه ويتعصب للدفاع عنه . وقد ذكر بيور لنقيم ( ١٩٨٧ م : ص ١٣ ) أنه في حالة تعدد التصورات وتشوش الرؤية الفكرية يلجأ القادة التربويون إلى التعصب فيروءه ما يعتقدونه

صحيحاً ، وما يعتقد غيرهم خاطئاً . وإذا لم يلجأ القادة التربويون إلى التعصب ، فقد يلجأون إلى الشك الذي يرون معه أن كل الأفكار متساوية من حيث إنها قابلة للرفض والإثبات .

وما تدل عليه استراتيجية الشك هو أن القائد التربوي يصدق ولا يصدق ، في نفس الوقت ، كل الأفكار التربوية .

#### هـ - استراتيجية إعادة التعريف :

من الظواهر الملاحظة على بعض سلوك القادة التربويين ظاهرة إعادة تعريف الوظائف والأعمال ، فحيناً يعرف المدير مهمته على أنه مشرف ، ومرة يعرف أنه مفتش ، وحيناً آخر يعرف عمله أنه قائد وهكذا دواليك .

ويعرف المدير عملاءه تعريفات مختلفة . فحيناً يرى أن الطلبة أبنائه ، ومرة يرى أنهم غير ذلك ، وكل هذه الإجراءات تأتي نتيجة محاولة جعل المسئولية تتجانس مع العمل ، كما أنها قد تأتي نتيجة لعملية تنصل من المسئولية أو انتزاع الوظيفة والمسئولية من يد شخص آخر كالمدرس وولي ، الأمر .

وقد أشار كراوسون Crowson ( ١٩٨٠م : ص ٦٣ ) إلى بعض صور الاستراتيجية السابقة فذكر أن من الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة استراتيجية إعادة تعريف المهام واستراتيجية إعادة تعريف العملاء .

وذكر كراوسون Crowson ( ١٩٨٠م : ص ٦٣ ) أن الاستراتيجية السابقة قد تأخذ عدة صور ، حسب طبيعة الظروف والضغوط التي تواجه المدير .

و - استراتيجيية النّجاة ( مع الخيل ياشقراء! ) :

إن مما يدل عليه المثل السابق هو أن الشخص تغلب على سلوكه عملية المساييرة المفرطة والمجازاة الساذجة للاتجاهات ، والضغوط ، والمصالح . والأشخاص ، وتظهر الاستراتيجيية السابقة في عدة صور ذكر منها رالف Ralph ( ١٩٨٣ م : ص ٣٩٤ ) :

- أ - أن المدير يتفادى التقييد بمعايير ، أو فلسفات ، أو اتجاهات محددة ، ويفضل الجري خلف الريح .
- ب - أن المدير يفتح سوقاً ( سوبر ماركت ) للمبائديء والفلسفات والقيم التربوية ليرضي كل الأذواق .

ومن صورة استراتيجيية المساييرة المفرطة ، اتباع ومساييرة الظروف وخاصة الظروف الصعبة . وهذا النوع من القيادة يدير على أساس الأزمات . وتعرف هذه الاستراتيجيية في بعض كتب الإدارة باسم استراتيجيية النجاة . والإدارة على أساس الأزمات من الاستراتيجيات التي يتبعها مدير المدرسة وذلك عن طريق تلبية الحاجات والتجاوب مع الظروف .

واستراتيجيية التعلق بقشة النجاة من الاستراتيجيات التي يواجهها مدير المدرسة لينجو بنفسه ؛ أو بمدرسته من الوقوع في مشكلة ، وعادة ما تظهر هذه الاستراتيجيية عرضاً لأزمة في القيادة .

أساليب تفادي أزمة القيادة المدرسيية :

لكي تفادى القيادة المدرسيية الوقوع في أزمة القيادة التربوية الغربيية ينبغي عليها اتباع عدة استراتيجيات ، ذكر منها بعض الكتاب العرب والمسلمين :

- ١ - تطوير مهام الجامعات العربية في القيادة الفكرية والتربوية للأمة العربية والإسلامية في مجال إعداد المختصين والمربين ، وتقديم الخدمات والاستشارات الفنية ، وعمل البحوث مع التركيز على الأمور التطبيقية النافعة ( فرحان : ١٩٨٦م ، ص ٦٢ ) .
  - ٢ - القضاء على أزمة الصراع الناجم عن الخلافات الإيديولوجية ( حسين وأشرف ، ١٩٨٣م : ص ٢٠ ) .
- فلاستراتيجيتان السابقتان تؤكدان على أهمية استقلال الفكر للمربي العربي والمسلم ؛ وذلك عن طريق البحث عن نظريات إدارية تربوية تتناسب مع ثقافتنا الإسلامية وتفسر سلوكنا أفراداً ، وتوجهه .
- يضاف إلى الاستراتيجيتين السابقتين أنه من خلال الاستعراض السريع لواقع القيادة التربوية الغربية ، وما تعانيه من أزمة نتيجة لتعارض الإيديولوجيات ، والأهداف والوظائف والأعمال ، وما ترتب على ذلك من استراتيجيات توحى بعدم القدرة على تحديد الاتجاه والمسار الصحيح ، يتضح أن الإدارة التربوية لكي تتفادى الوقوع في هذه الأزمة ينبغي عليها إعادة النظر في اتباعها للنظريات والفلسفات والمعايير التربوية الغربية . فالنقطة الأولى لبداية تفادي الوقوع في الأزمة بالنسبة للإدارة التربوية في العالم العربي والإسلامي تكون بإعادة النظر في الدراسات التربوية المتعلقة بنظريات الإدارة والقيادة .
- فالنظرة القائلة بأن جميع النظريات الإدارية متساوية في الصحة والأهمية هي أساس الوقوع في الأزمة الإيديولوجية . والخروج من الوقوع في هذا المأزق يتطلب إعادة النظر في الدراسات المتعلقة بالإدارة التربوية ، وتمحيصها واختبارها وتحديد خلفياتها الإيديولوجية ، ومن ثم الخروج بتصوير يحد من

الوقوع في أزمة الخيار والقرار . والاتجاه السابق يتطلب الحد من الدراسات التجريبية الميدانية والاتجاه نحو الدراسات الميدانية التي تعتمد على العينة للدراسات الغربية على الإدارة التربوية جنابة كبيرة قد تظهر فيما قد يصل إليه القائد التربوي من الاعتقادات في صدق كل يقال حول الإدارة المدرسية ، مما يجعل عملية الاختيار والقرار عملية صعبة .

فالإجراءات لتفادي الوقوع في الأزمة التي أشرنا إليها ، تتطلب تصحيح تصور القيادة التربوية الذي قد يغلب عليه الاعتقاد بمبدأ المساواة بين الأفكار والأشخاص ، مما يجعل عملية تحديد الأولويات والخيارات عملية صعبة . فاعتقاد القادة التربويين بمبدأ تساوي النظريات صحة وتطبيقاً غير صحيح . بل قد يكون مؤشراً على ضعف مستوى الإدراك والقدرة على التقويم للاتجاهات النظرية في مجال الإدارة .

وتتطلب عملية تصحيح وضع الإدارة التربوية عدة عمليات منها :

- ١ - إعادة النظر في برامج المديرين والقادة التربويين ؛ التي ربما يخرج منها المديرين بأزمة عدم القدرة على الاختيار ، وهذا ما يجعل هذه البرامج موجهة نحو غرس اتجاه وتحديد مسار بدلاً من توجيه البرامج نحو تنويع الاتجاهات والمسارات .
- ٢ - إجراء دراسات ميدانية حول أزمة القرار ، وأزمة الاختيار ، وتحديد أسبابها ونتائجها ، واقتراح الحلول اللازمة لها .
- ٣ - إجراء دراسات تقييمية شاملة للبحوث والاتجاهات الإدارية التربوية .
- ٤ - العمل على تطوير نظرية تربوية في مجال القيادة والإدارة .



## المراجع الأجنبية

- 1 - Appleby , Paul “ Morality and Administration in Democratic Government “ Westprot , conn , greenwood 1952 ).
- 2 - Bate Richard J “ Towards Acritical Practice of Educational Administration “ Apaper Prepared For Annual Conference of The American Education Research Assocation , New York , Maxch 1982.
- 3 - Bredeson Paul , v “ An alysis of the Metaphoric al Perspective of School Principal “ Ed. ad. Qua Vol 21. no. Winter 1984 “ 29 - 50 .
- 4 - Bridges , Edwin “ Administrative Man “: Origin Of Pawy Educational Administration Quarterly , March 1983.
- 5 - Burlingame, Martin “ Images of Leadership In Effective Schools Literatre “ chapter in Greenfield , William “ Instructional Leadership “ allyn & Bacon , Boston 1987.
- 6 - Crowson , Robert. L & Morris , Van. C “ Administrative Control In Large - City School Systems “ Education A dminstrtion Quarterly Vol , 21 , No 4 ( Fall 1985 ) 51 - 70 .
- 7 - Crowson , Robert & Cynthia Parter Gehrie “ The Discretionary Behavior of Principals In Large City School“ Educational Administration Quarterly Vol. 16,no, 1. (Winter 1980) 45 - 69 .

- 8 - Dror . Racheel , B. Some Characteristics of the Education Poilcy Formation System “ Policy Sciences 1 ( 1970 ) , 231 - 253 .
- 9 - Goodlad , John , I “ Aplace called School “ Mcgraw - Hill. book Company 1984.
- 10- Hall , Richard , H , “Organization Structure And Process“ Prentice Hall Inc Englewood 1982.
- 11- Harrison , Allen , F & Bramson , Robert “ styles of Thinking : Stratgies for Asking Quetions , Making Decisions, And Solving Problem “ Anchor Press New York 1982 .
- 12- Morris , Van Cleve , ect “ The urban Principal “ College of Education , chicago , Illinois , 1983.
- 13- Kirst . M.w andwlker “ An Analysis of Curriculum Policy Making “ Review of Educational Research 41:5 ( 1971 ) : 479.
- 14- Sextion, Michael & Karen , Dill , B “ Conflict Handling For Secondary School Principals “ NASS Bullerin April 1969.
- 15- Ralph B. & Nunnery “ Educational Administration ” Macmillan P.co inc, New York 1983.
- 16- Schrag, “ The Principal as A moral Actor “ Chapt . in Erickson, Donald & Reller “ The Principal in Metropolitan Schools “ Me curchan , P. C Berrkeley , Co 1979.

- 17- Willower Donal “ Idiology and Science in Organizational Theory “ Educational Administration Quartly , xv ( fall 1979 ). P P 21.
- 18- Wise Arthur “ Why Educational Policies Often Fail “ In Baldridge victor & Deal terrence “ The Dynamics of Organization Change In Education “ Me cutchan , P . co. Berkeley : 1983.
- 19- Zucker Lynne G. “ The Role of Institutionalization In Cultural Persistence “ American Sociological Review , 42 (October 1977) .

## المخلص

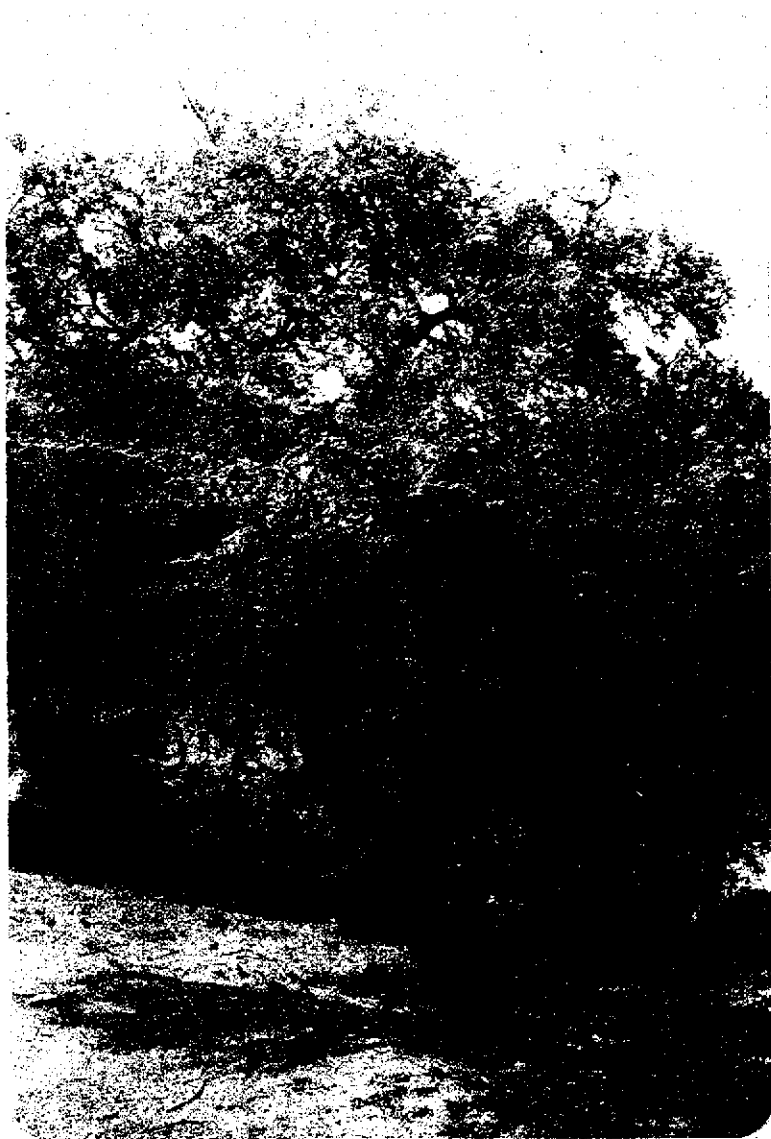
إن شجرة الطلح الأبيض *Faidherbia albida* ( Del. ) A. Cher. من البقوليات النادرة في المملكة العربية السعودية . الورقة الحالية تصنف الشجرة وتحدد موقعها وتدعو إلى حماية غابة العرعر التي تحتوي شجيراتنا القليلة العدد . وتشير الدراسة أيضاً إلى بعض خصائص الشجرة.

Report On : *Faidherbia albida* ( Del.) A. chev.

---



*Faidherbia albida* ( Del. ) A. C hev. ( Baljurshi ) , and its harbouring juniper forest . An evidence of it rarity .



Faidherbia albida (Del.) A. Chev. (Baljurshi)

**Report On : *Faidherbia albida* ( Del.) A. chev.**

- Irvine, F. R. ( 1961 ) : Woody Plants of Ghana. Oxford University Press. London.
- Lock , J. M. & Simpson, K. ( 1991 ) : Legumes of West Asia-A Check List. Royal Botanic Garden , Kew.
- Migahid, A. M. ( 1974 ) : Flora of Saudi Arabia . Ed. 1. Riyadh Univ. Publication ( now King Saud University ) .
- ( 1978 ) : Flora of Saudi Arabia . ed. 2 , 2 vols. King Saud University Publications.
- ( 1988,89,90 ) : Flora of Saudi Arabia ed. 3. Three volumes : Volumes : Vol . 1 ( 1988 ) , vol.2 ( 1989 ) and vol. 3 ( 1990 ) , King Saud University.
- Oliver, D. ( 1971 - reprint ) : Flora of Tropical Africa vol. 2 . L. Reeve and Co. London.
- Robbertse, P. J. and VanDer Schijff, H. P. ( 1971 ) : The Genus Acacia in South Africa. Mit. Rot. Staat. Munich 10 : 170-177.
- Ushr , G. ( 1974 ) : A dictionary of Plants Used by Man. Constable, London. pp 619.
- Watt, J. M. and Breyer-Brandwijk, M.G. ( 1962 ) : The Medicinal and Poisonous Plants of Southern and Eastern Africa. E. & S. Loivingstone Ltd. Edinburgh and London. pp 1457.

**References :**

- Abulfatih , H. A. ( 1993 ) : Vegetation Zonation along an Altitudinal Gradient between Sea Level and 3000 meters in Southwest Saudi Arabia. J. King Saud Univ. Vol. 4 . Science ( 1 ) pp 57-79.
- Andrews , F . W. ( 1950-56 ) : Flowering plants of the Anglo-Egyptian Sudan 3 volumes- Arborath - Scotland.
- Blatter, E. ( 1919 ) : Flora Arabica. Bishen singh Mohendra Pal - Singh, Dehra Dun - 248001 India.
- Bolous, L. ( 1983 ) : Medicinal Plants of N. Africa Reference Publications Inc. pp 286.
- Chaudhary , S. A. ( 1983 ) Acacias and Other rgenera of Mimosoideae in Saudi Arabia. Ministry of Agriculture and Water. Regional Agriculture and Water Research Centre, Riyadh , Saudi Arabia.
- Collenette, S. ( 1985 ) : An Illustrated Guide to the Flowers of Saudi Arabia. Meteorology and Environmental Protection Administration. Kingdom of Saudi . Flora Publication No. 1 . Scorpion Publishing Ltd. London.
- Elamin, H. M. ( 1975 ) : Germination and Seedling Development of the Sudan Acacias. Sudan Silva No. 20 vol. 111 p. 23-33.



**Conclusion:**

F. Albida is rather rare in Saudi Arabia and it is recommended here that the Juniper forest which harbours it be protected. This protection is not only for the fact that the trees are limited in number, but most urgently because they lie on either side of the Motorway leading further south. Baljurshi city itself has wxpanded in less than a decade to such an extent that the author found it very difficult to locate the area he visited in 1982.

10. Seedling leaf-developental pattern is characteristic in that th first and second leaves are alternate and of a single pinnate pair each, while the third leaf is bipinnate.
12. Seedling shoot, unlike all other Acacias , soon acquires a white colour ( Elamin , 1975 ) .
13. The tree is a good source of fodder at the time this is mostly needed ( summer ) .
14. The tree is beleived to ntich soil fertility , poosibly through root-nodulation and or mycorrhizal association.
15. Tree wood is workable, mostly used in canoe building.
16. The tree is used as a source of fire-wood.
17. The bark is rich in tannins, ( Ushr, 1974 ) .
18. Several folk - medicianl usages are reported for various parts of the tree, ( Watt and Breyen - Brandwijk, 1962 l Boulos, 1983 ) .

## Report On : *Faidherbia albida* ( Del.) A. chev.

---

of the opinion that there are many other features that keep A. albida away from the climbers or even all other Acacias. The late Elamin, however, did not specify these. The taxon now forms a sperate monotypic leguminaceous genus, namely , Faidherbia albida ( Del. ) A. Chev.

Some of the characteristics of F. albida :

1. The tree may attain a height of up to 20 m .
2. The tree is noted for its unique foliation of being leafy in summer when all other Acacias are leafless.
3. The young branches are whitish grey ( hence the name albida ) .
4. The straight spines at the nodes reach up to 1 cm in lenght. The absence of spines is observed occassionally.
5. The flowers are whitish-yellow in spikes up to 10 cm long.
6. Themature fruits are somewhat spongy, bright yellowish green and of sweetish taste, coiled or curved, up to 12 cm long , with obtuse ends.
7. The staments' filaments are united at the base.
8. The pollen structure is characteristic, ( Alamin, 1975 ) .
9. The hypocoty1 is grovved or striated.

### Discussion :

Taxonomically, Chaudhary ( 1983 ) considered the Acacia from Saudi Arabia as forming two distinct groups one with stipular spines plus globular flower-heads and the other with prickles plus spikes or spicate inflorescence. He placed A. Albida ( a third group with stipular spines and spicate inflorescence ) in between for convenience.

Elamin ( 1975 ) divided sudan Acacias on basis of germination and seedling development into four groups with A. albida forming a group of its own ( Group 4 ). On basis set by Elamin, the hypocotyl is terete in Groups 1 and 2 , angular in Group 3 , but grooved or striated in A. albida ( Group 4 ). Lock and Simpson ( 1991 ) classified A. albida among the nonclimbing Acacias but Elamin is of the opinion that the taxon is related to the climbers in having its first leaves bipinnate while it differs sharply from the climbers by the fact that the first leaves are of one pair of pinnae as compared to the 2-paired pinnae leaves of the climbers. It also differs sharply by its spinose stipules and its grooved or striate hypocotyl. a group of its own having a pattern characterized by unipinnate first and second leaves which are alternate to each other and to the third bipinnate leaf , thus differing from all other sudan Acacias.

Robbertse and Schijff ( 1971 ) divided all Acacias into 2 groups according to seedling characters based on whether the cotyledons were sessile or petiolate. They placed A. albida amongst the climbers. Elamin stressed on the important feature of the stipules as compared with those of the climbers and he is

### Introduction

Until recently , *Acacia albida* Del . ( Leguminosae ) was regarded as part of the genus *Acacia* Mill. This taxon was not reported for Saudi Arabia up to 1974 ( Migahid , 1974 ) but in the later editions of the Flora of Saudi Arabia ( Migahid 1978 ( ed. 2 ) and 1988 , 89 , 90 ( ed. 3 ) the taxon was reported to occur in southern Hijaz ( SH ) . *Acacia albida* is an Afro-Asiatic element ( Oliver, 1971 ( reprint ) ; Andrews ( 1950-56 ) ; Irvine, 1961 ; Lock and Simpson ( 1991 ) .

The author spotted the tree in 1982 some 15 Km to the south of Baljurshi ( Long. 41° 33 ' E Lat. 19° 51' N ) near Wadi Sakaran 9 Photo. ) . The number of individual trees did not exceed six. ( Specimens deposited at the KSU ) .

This locality was confirmed by collenette in 1985 . The Juniper forest which harbours the tree lies at an altitude of 2200 m . Abdulfatih ( 1993 ) mentioned that in south western Saudi Arabia the plant occurs on upper escarpments of 1600- 2300 m but no specific sites were given.

## **ABSTRACT**

Faidherbia albida ( Del. ) A- Chev. (= Acacia albida Del.)  
- Leguminosae is rather rare in Saudi Arabia. The present paper summarizes its taxonomy, locates its occurrence and calls for protection for the Juniper forest harbouring its few individuals. Some characteristics of the tree are given.